

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ А.В.Григорьев

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Международный менеджмент»

Разработка мероприятий по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства» на золотодобывающих компаниях (на примере ГК «Полюс»).

Научный руководитель _____ старший преподаватель Е.В. Черноталова

Консультант _____ канд.экон. наук, доцент А.А. Третьяков

Выпускник _____ С.А. Димитрович

Нормоконтролер _____ Д.Н. Колышкина

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.Мировая практика управления золотодобывающими компаниями	6
1.1.Системы управления золотодобывающими компаниями.....	6
1.2. Международные программы оптимизации производства золотодобывающих компаний.	12
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ГК «Полус»	19
2.1. Анализ хозяйственной деятельности ГК «Полус»	19
2.2. Анализ финансовой деятельности ГК «Полус»	23
3. Мероприятия по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства».....	35
3.1. Общая характеристика программы «Тотальная оптимизация производства».....	35
3.2 Разработанные мероприятия по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ПРИЛОЖЕНИЕ А	60
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ В	61
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ Е	65

ВВЕДЕНИЕ

В острой конкурентной борьбе за лидерские позиции на рынке, крупные производственные компании используют различные методы оптимизации своей деятельности. Мировой управленческий опыт показывает, что для достижения интенсивного роста эффективности организации, необходимо постоянное совершенствование операционных процессов. Но любые крупные перемены в производственных процессах связаны с крупными финансовыми инвестициями, а последующий эффект может стать незначительным в сравнении с потерянным временем, соответственно с потерянными долями рынка.

В мировой практике известно, что наиболее оптимальными для крупных организаций, в частности для золотодобывающих компаний, являются управленческие концепции операционных улучшений «bottom-up» (снизу-вверх). Они подразумевают непрерывное производство, краткосрочные инвестиции и широкий спектр направленности. К данной концепции относится программа операционных улучшений «Тотальная оптимизация производства».

Современные темпы развития менеджмента производства диктуют новые условия использования программ операционных улучшений. Компаниям необходимо, чтобы мероприятия по внедрению данных программ происходили в максимально короткие сроки, а издержки не нарушали финансово-экономический план предприятия. Этим и объясняется актуальность темы данной выпускной квалификационной работы.

Главная цель данной работы – разработка мероприятий по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства» в ГК «Полюс».

Исходя из цели, были поставлены следующие задачи:

- Проанализировать системы управления золотодобывающих компаний.
- Проанализировать международные программы оптимизации производства золотодобывающих компаний.

- Произвести анализ финансово-хозяйственной деятельности ГК «Полюс».
- Разработать мероприятия по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства».

Объектом исследования является ГК «Полюс».

Предметом исследования является деятельность управляющей компании в группе компаний «Полюс».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке опытно применимых мероприятий по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства» в группе компаний «Полюс».

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав.

Первая глава включает в себя анализ мировой практики управления золотодобывающими компаниями. Характеристика систем управления организациями в данной сфере. Анализ характеристик международных программ оптимизации производства золотодобывающих компаний.

Вторая глава включает в себя анализ финансово-хозяйственной деятельности ГК «Полюс». Данный анализ позволяет провести оценку состояния компании, изучить возможность финансирования мероприятий внедрения оптимизационных программ.

Третья глава содержит общую характеристику программы «Тотальная оптимизация производства» в группе компаний, а также разработанные мероприятия по ее внедрению в группе компаний «Полюс».

В выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы исследования: аналитический, сравнительный и статистический методы.

В процессе написания выпускной квалификационной работы в качестве материалов исследования были использованы нормативные документы организации, организационная структура и должностные инструкции, консолидированная финансовая отчетность за 2015-2016 гг. ПАО «Полюс»,

программная методология системы операционных улучшений в группе компаний «Полюс» McKinsey&Company.

1. Мировая практика управления золотодобывающими компаниями

1.1. Системы управления золотодобывающими компаниями.

На мировом рынке наличие в современных компаниях информационной системы управления, которая позволяет сделать внутренние бизнес-процессы оптимальными, повысить привлекательность предприятия для инвесторов и снизить себестоимость продукции, является, на сегодняшний день, важной составляющей успеха в конкурентной борьбе и значимым условием привлечения инвестиций в отрасль государства.

Система управления предприятием – это комплекс технических и организационных способов и мер, которые предназначены для решения проблем управления разными аспектами деятельности компании.[16]

Структура управления разделяют на два больших класса:

1. автоматизированные структуры управления (АСУ) — с участием человека в контуре управления;
2. структура автоматического управления (САУ) — без участия человека в контуре управления.

На данный момент на мировом рынке предлагается более 500 систем класса MRPII - ERP. Развитие данного рынка идет очень быстрыми темпами. Число внедрений данных систем в мире постоянно увеличивается на 35-40% в год.

Наглядным примером таких систем являются корпоративные информационные системы, которые используют методологию ERP (Enterprise Resource Planning - планирование ресурсов предприятия).[5]

ERP - интегрированная совокупность технологий, методов, средств и процессов. Это конкретный программный пакет, который реализовывает стратегию ERP.

Внедрение ERP-системы, на сегодняшний день, можно считать фактически необходимым условием для публичной компании. Начиная с конца 1990-х г., ERP-системы эксплуатируются большинством крупных организаций

вне зависимости от страны, формы собственности и отрасли, хотя изначально они внедрялись только в промышленные предприятия.[18]

Основу данной системы составляют:

- автоматизация продаж;
- управление цепочкой поставок;
- инструмент, который отвечает за конфигурирование;
- OLAP-технологии;
- окончательное планирование ресурсов;
- составление расписаний и усовершенствованное планирование;
- интеллект-бизнес;
- блок электронной коммерции;
- управление данными о продукции/изделии.

Основным назначением ERP-систем считается автоматизация взаимосвязанных процессов планирования, управления и учета по основным направлениям деятельности компании. Следовательно, когда речь идет о ERP-системах, имеются ввиду автоматизированные системы, которые позволяют эффективно решать сложные комплексные задачи, например, обеспечение эффективной и быстрой доставки услуг и товаров потребителю, оптимальное распределение бизнес-ресурсов.

Знания, которые заложены в ERP-системы, дают возможность решить задачу корпоративной автоматизации, а также представить деятельность всех функциональных подразделений компании как работу общей сложной системы. На уровне качественных оценок введение ERP-системы - процедура полезная и необходимая. [15]

Примером пользования данной системы в золотодобывающих компаниях служит Nordgold.

Nordgold является международной золотодобывающей компанией с низкой себестоимостью добычи. Она была основана в 2007 году. Её масштабные депозитарные расписки торгуются на Лондонской фондовой

бирже. Компания активно растет и развивается. В 2016 году объем производства золота Nordgold вырос с 21 тысячи до 950 тыс. унций в 2016 году.

Проект внедрения системы управления ресурсами предприятия на базе решений SAP Nordgold успешно завершила и она была внедрена на всех предприятиях компании, которые расположены в Западной Африке, России и Казахстане.

Nordgold в 2012 году начала формирование бизнес-системы, цель которой являлась установления на всех своих производственных активах передовых устойчивых процессов для как можно более низких затрат, обеспечения высокой эффективности различных процессов, и, самое главное, максимально возможной производственной безопасности. Данный процесс, для управления ресурсами компании, потребовал внедрения единой корпоративной информационной системы.[15]

Значительных доработок и модификаций стандартного решения потребовали специфические процессы учета из-за широкой географии проекта. В ее рамки вошли золотодобывающие предприятия в Гвинее, России, Буркина-Фасо и Казахстане. Кроме стандартных компонентов SAP ERP (MM, CO, PP, FI) проект включил в себя решение по управлению персоналом SAP HCM, внедренное на предприятиях Nordgold в Западной Африке. С целью интеграции с системами учета в производстве SAP MII, а для целей консолидации данных и подготовки корпоративной отчетности применялся продукт SAP BW. В июне 2015 года проект был завершен.

Приведение к единому стандарту бизнес-процессов в девяти золотодобывающих предприятий Nordgold, которые расположены в разных странах мира. Их интеграция и автоматизация, с помощью решений SAP, потребовали значительной отдачи от многотысячного коллектива Nordgold.

Результат реализации такого масштабного проекта был очень продуктивный.

Повысилась скорость и качество подготовки консолидированной финансовой отчетности Nordgold. Так же компания добилась наиболее

оперативного предоставления достоверной информации о том, в каком состоянии находятся бизнес-процессы и своевременно ли принимаются управленческие решения. Также унификация учета затрат и расширенные возможности оценки и определения более эффективных процессов внутри компании для их внедрения и адаптации на других предприятиях позволяют вести еще более активную работу по снижению себестоимости и оптимизации расходов.

SAP ERP является самой обширной системой в наше время.

SAP ERP - конфигурируемая система. Если предприятие купит ее, то версия для него будет индивидуальной, которая настроена именно под его параметры. Показателем технического уровня системы может служить способ ее настройки. Чем обширнее возможности конфигурирования и настройки системы без необходимости ее переписывания, тем выше технический уровень такой системы. По данному параметру SAP ERP тоже занимает лидирующее место в мире.[9]

Стоимость проектов по внедрению системы SAP ERP очень ощутима. Она определена рядом объективных причин, например, немалыми расценками на лицензии и значительными затратами на инфраструктуру, которые обеспечивают системе работоспособность. Также при работе переосмысливаются, а иногда и заново выстраиваются все основные хозяйственные процессы производства. Это требует участия высококвалифицированных консультантов. Однако многие компании осознают оправданность данных издержек и необходимость современных ERP-систем.

Другим примером служит система управления ELMA. Она позволяет построить эффективное взаимодействие сотрудников компании, а так же контролировать их деятельность для повышения качества работы всего предприятия.

Например, данную систему управления в июне 2013 начали внедрять в «Финансово-Инвестиционной Корпорации «Алел» (город Семей в Республике Казахстан). Акционерное общество «ФИК «Алел» - это дочернее предприятие

быстрорастущей золотодобывающей компании. Её филиалы находятся в Западной Африке, Казахстане и России. В компании, по словам генерального директора, работает команда молодых менеджеров и специалистов горного дела, понимающие что своевременное принятие решений и осуществление запланированных проектов необходимы для результативной работы компании.[5]

Для своевременных принятий решений и выполнения запланированных проектов, а так же продуктивной работы предприятия было принято решение о проведении внедрения системы управления бизнес-процессами. Выбор пал на систему ELMA и определен по ряду причин.

Первое - это практичность и легкость инструмента программного продукта, так считает руководства компании.

Второе - данная система дает возможность охватить все требуемые бизнес-процессы компании.

Третья причина обуславливается в возможности управления и контроля основными процессами компании через использование мобильных технологий.

Главными целями внедрения системы ELMA в предприятии стали - создание целостного информационного пространства, создание общей автоматизированной системы управления электронным документооборотом, договорной работой и основными процессами компании.

По завершению проекта АО «ФИК Алел» получил качественный результат, а именно:

- современный механизм управления бизнес-процессами. Это привело компанию к повышению эффективности работы за счет ускорения типовых операций,
- прозрачность внутренних процессов и экономии времени топ-менеджера.

У системы управления ELMA есть масса плюсов. Например, благодаря ей повышается экономическая эффективность. Сотрудники организации начинают еще более ответственно подходить к своим обязанностям, потому что процессы регламентированы, и сотрудник четко знает, что он должен делать. Помимо

этого, данная система гарантирует эффективный контроль выполнения заданий со стороны руководства.

Сокращается время работников на поиск необходимого документа, так как все необходимые документы теперь доступны "в 2 клика". Уменьшается процент потери информации при передаче заданий от одного работника к другому. Снижается объем бумажного документооборота. Обучение и адаптация новых сотрудников становится намного легче и быстрее. Цена продукта в 2-3 раза ниже, чем цены на подобные системы.[7]

Таким образом, на сегодняшний день система управления представляет из себя не просто следование тенденциям, а является результативным инструментом интеграционной деятельности, которая направлена на достижение поставленных целей и конкретных результатов на предприятии.

Каждый успешный проект - это, главным образом, вклад в развитие и рост компании.

Безусловно, процесс внедрения системы управления компаниями достаточно затратный и непросто, но при успешном её внедрении результаты не заставят себя ждать. В такой компании механизмы взаимодействия между сотрудниками совершенствуются, ресурсы оптимизируются, затраты сокращаются, а сроки выполнения проектов снижаются. Все подразделения организации, в итоге, работают слаженно, как целостный организм. За счет этого компания не теряет свою конкурентоспособность и успешно функционирует на рынке.

1.2. Международные программы оптимизации производства золотодобывающих компаний.

В настоящее время многие предприятия переживают отнюдь не лучшие времена - растут цены, глобальная конкуренция усиливается, а очевидные возможности для снижения издержек почти закончились. Тем не менее опыт

показывает, что значительного снижения издержек в кратчайшие сроки возможно добиться путем оптимизации.

Оптимизация производства – является очень важным процессом. Он должен производиться в каждой компании.

Без оптимизации производства предприятию придется тратить часть своих сил на ненужные процедуры, а значит и терять прибыль. Процесс оптимизации производства может отбирать множество финансовых и трудовых ресурсов.[2]

Приведем примеры на что может быть направлена оптимизация производства в золотодобывающих компаниях:

1. Руководство запасами и процессом закупок. Оптимальный уровень запаса уменьшит окончательную цену.
2. Управление парком машин и внутренней логистикой. Наилучшее распределение парка несет в себе комплекс элементов оптимизации. Задача состоит и в оптимальном размещении парка погрузочно-транспортной техники.

Из существующей мировой практики известно много стратегий, способов и методик сокращения затрат, которые компании более или менее успешно применяют. Все эти методы можно свести к трем основным: реинжиниринг, директивный и «снизу вверх».[8]

Реинжиниринг. Он заключается в радикальном пересмотре главных бизнес–процессов, технологии и организации ведения бизнеса с целью перехода на новый качественный уровень.

Конечно, реинжиниринг можно рассматривать в качестве наиболее результативного способа сокращения затрат и увеличение конкурентоспособности компании, но ему свойственны немалые затраты времени и ресурсов, которые необходимы для проведения глубокого реинжиниринга основных бизнес–процессов. Они могут довести ожидаемый эффект до нуля. К тому же главные производственные процессы и технологии,

которые применяются в базовых отраслях, практически всегда, ранее были достаточно отработаны и не имеют потенциала для радикальной оптимизации.

Следовательно, компания, которая решила провести реинжиниринг, в первую очередь должна подумать об одновременном сокращении операционных расходов, для того чтобы не потерять конкурентных позиций за время осуществления таких больших перемен.

Директивный подход. Он подразумевает снижение операционных бюджетов подразделений на определенную величину (в районе 10 -20%) в «приказном» порядке. Данный подход часто бывает очень результативным и дает немедленный результат. [4]

Но у него есть и существенный недостаток - это отсутствие приоритетов, четко увязанных со стратегией. В результате локальное сокращение затрат может привести к стагнации доходов бизнеса, снижению прибыльности и доли рынка.

Наиболее уместно использовать директивный подход выборочно и только там, где наблюдается видимая неэффективность (к примеру, большое число персонала в службе кадров в сравнении с компаниями-конкурентами).

Оптимизация затрат «снизу-вверх» ведется путем совершенствования большого количества процессов, методов и технологий организации труда на уровне рядовых подразделений. Однако структура бизнеса и основные процессы не изменяются.

Снижение затрат «снизу-вверх» является оптимальным методом достижения длительного конкурентного преимущества по затратам при минимальных риске и инвестициях. [8]

Принцип реализации данных программ состоит в вовлечении наибольшего числа работников в процесс выработки и реализации практических предложений по увеличению эффективности, повышению производительности и улучшению качества на каждом участке производства.

Большинство идей «лежит на поверхности». Буквально каждая из компаний имеет огромный потенциал для повышения эффективности и сокращения затрат. Так почему он не используется?

Основной причиной упущенных возможностей и желание руководства применить директивный подход к уменьшению расходов состоит в трудности организации системного и структурированного процесса уменьшения затрат, которые направлены на мобилизацию компании по пути изменений.

В результате оптимизации затрат "снизу-вверх" была разработана методология организации и проведения больших проектов сокращения затрат «снизу-вверх» в крупных организациях. Такую программу называли ТОП, то есть тотальная оптимизация производства. [10]

Программа ТОП разработана на базе опыта лучших мировых компаний, и она очень часто улучшается. Анализ эффективности программы ТОП в областях цветной и черной металлургии, электроники, целлюлозно-бумажной, горнодобывающей и золотодобывающей промышленности выявил то, что среднее снижение общих затрат компании после внедрения программы составляет примерно 16%.

Ключевой задачей программы ТОП является оптимизация всех видов деятельности организации с целью увеличения эффективности производства.[12]

Программа имеет две главные задачи. Первая задача заключается в единовременном и существенном повышении эффективности (что составляет 40% от сокращаемых затрат). Она должна быть достигнута в короткие сроки.

В ходе реализации данной задачи путем тщательного анализа устраняются большая часть существующих пробелов в деятельности компании. При том, что здесь немаловажно не только достигнуть уменьшения затрат, но и показать достоинства программы для внутрикорпоративной деятельности, создать механизмы мотивации и контроля за достижением результата, уверить работников в потребности преобразований.

Второй задачей программы является создание внутри организации механизмов и функций, которые способны поддержать процесс преобразований в рамках программы ТОП, превратить его в непрерывный и эффективно работающий механизм, который будет обеспечивать длительное преимущество предприятия по расходам.

Мировой опыт проведения программ ТОП во всем мире доказал, что улучшений возможно достигнуть одновременно по нескольким характеристикам. Приблизительно 70% целей по уменьшению затрат достигается в первые 1,5 года с начала реализации проекта, а срок окупаемости требуемых инвестиций не превышает одного и одного года.[12]

Тотальная оптимизация производства была внедрена на всех предприятиях Polyus Gold. Она приносит существенные дивиденды как самой компании, так и ее сотрудникам-рационализаторам.[13]

Рассмотрим на её примере что достигло предприятие с помощью ТОП.

У компании получилось увеличить производство на целых 4%. За историю компании это абсолютный рекорд. Также снизились на 28% издержки на унцию. Программа тотальной оптимизации производства принесла практически \$100 млн. дополнительного дохода. Средний показатель извлечения достигнул рекордного значения (85%), а переработка составила почти 25 млн. т руды. Кроме того помогло увеличение стоимости на продажи металла благодаря программе стабилизации выручки.

Большой эффект так же дали девальвация и снижение цен на сырье. В структуре затрат Polyus Gold доля расходов на топливо снизилась с 13% в 2015 г. до 10% в 2016 г.

Следующий пример программы оптимизации производства - Универсальная Система Учета (УСУ). Программа предоставляет широкие возможности для учета и анализа информации о предприятии. Можно видеть в каком количестве и на что уходят ресурсы компании, а также какую выгоду возможно получить. Данная программа универсальна и может подойти любому предприятию. [10]

Перечень возможностей программы Универсальная Система Учета, который в зависимости от того, что конкретно нужно производству, может меняться. В нее входит:

- Единая база для поставщиков. Есть возможностями их сортировки по любым показателям;
- Прогнозные отчеты, которые построены на фактических данных (для того чтобы всегда знать, что ожидается);
- Одна программа, где учитывается весь производственный процесс;
- Единая база для клиентов, в ней, при необходимости, возможно настроить сортировку;
- Подробные и наглядные отчеты, которые удобны в использовании любых задач;
- Формирование новейшей первичной документации в целостном стандартизированном виде;
- Все документы можно сделать именными. Для этого необходимо ввести данные один раз, а затем программа будет вставлять их автоматически. Это существенно ускорит процесс документооборота;
- Единая база для всех документов;
- Абсолютное автоматизирование всех расчетов. Данная процедура минимально снижает вероятность ошибки из-за человеческого фактора;
- Получение документов на любую дату за кратчайший срок;
- Универсальность программы. Она подходит для любого вида деятельности;
- Модификации программы для нестандартной функции;
- Калькуляция продукции;
- Постоянное статистическое наблюдение за производством;
- Понятный, удобный и простой интерфейс. На его изучение и внедрение требуется очень мало времени. [19]

Подводя итоги можно выделить следующие общие принципы оптимизации производства:

- Она всегда подразумевает непрерывное параллельное совершенствование всех систем производства.
- За счет оптимизации возможно общее увеличение эффективности, что позволяет гибко варьировать цены на продукт и всегда оставаться в центре покупательского спроса.
- Проект оптимизации разрабатывается индивидуально для каждого конкретного предприятия. Для этого привлекают его руководителей и независимых экспертов.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ГК «Полюс»

2.1. Анализ Хозяйственной деятельности ГК «Полюс»

Публичное акционерное общество «Полюс» создано в соответствии с законодательством Российской Федерации в результате реорганизации Открытого акционерного общества «Горно-металлургическая компания «Норильский никель» в форме выделения. Полное фирменное наименование Общества: Публичное акционерное общество «Полюс». Общество является правопреемником ОАО «ГМК «Норильский никель» по правам и обязательствам в соответствии с разделительным балансом. Место нахождения Общества: Российская Федерация, город Москва.[14]

Основными видами деятельности Общества являются:

- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность по управлению холдинг-компаниями;
- предоставление агентских и иных услуг;
- предоставление возмездных услуг, в том числе по выполнению функций единоличного исполнительного органа других юридических лиц;
- управленческая деятельность;
- исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения;
- инвестиционная деятельность, в том числе покупка и продажа любых ценных бумаг, любые капиталовложения в ценные бумаги;
- оказание технических, консультационных, методических услуг гражданам и юридическим лицам; - оказание платных услуг юридическим лицам;
- оказание представительских услуг;
- маркетинг, осуществление коммерческой, торговой и торгово-закупочной деятельности;
- оказание транспортных услуг;
- деятельность, связанная с работами и услугами природоохранного назначения;
- деятельность в области пожарной безопасности;

- проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну, защита сведений, содержащих государственную тайну, и (или) оказание услуг по защите государственной тайны;
- оказание услуг по санаторно-курортному, медицинскому обслуживанию и лечению граждан;
- проектно - изыскательские работы, в том числе связанные с использованием земель; - топографо-геодезические и картографические работы при осуществлении строительной деятельности;
- образовательная деятельность в области среднего, высшего, послевузовского профессионального и соответствующего дополнительного образования;
- осуществление экспортно-импортных операций в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;
- вложение имеющихся у Общества собственных и привлеченных средств, включая валютные ресурсы, в проекты сотрудничества с российскими и зарубежными организациями, фирмами и гражданами, включая создание дочерних и зависимых предприятий, как в Российской Федерации, так и за рубежом;
- предоставление займов и получение процентов по ним, а также размещение долговых ценных бумаг и получение процентов от них, осуществляемые не на профессиональной основе.

Акции ПАО «Полюс Золото» торгуются на Московской бирже, символ PLZL. Американские депозитарные расписки (АДР) на акции Компании торгуются на внебиржевом рынке в США.

Компания является крупнейшим производителем золота в Российской Федерации, а также входит в число крупнейших золотодобывающих компаний мира по объему производства и минерально-сырьевой базы. На рисунке 1 изображено положение компании на отечественном рынке

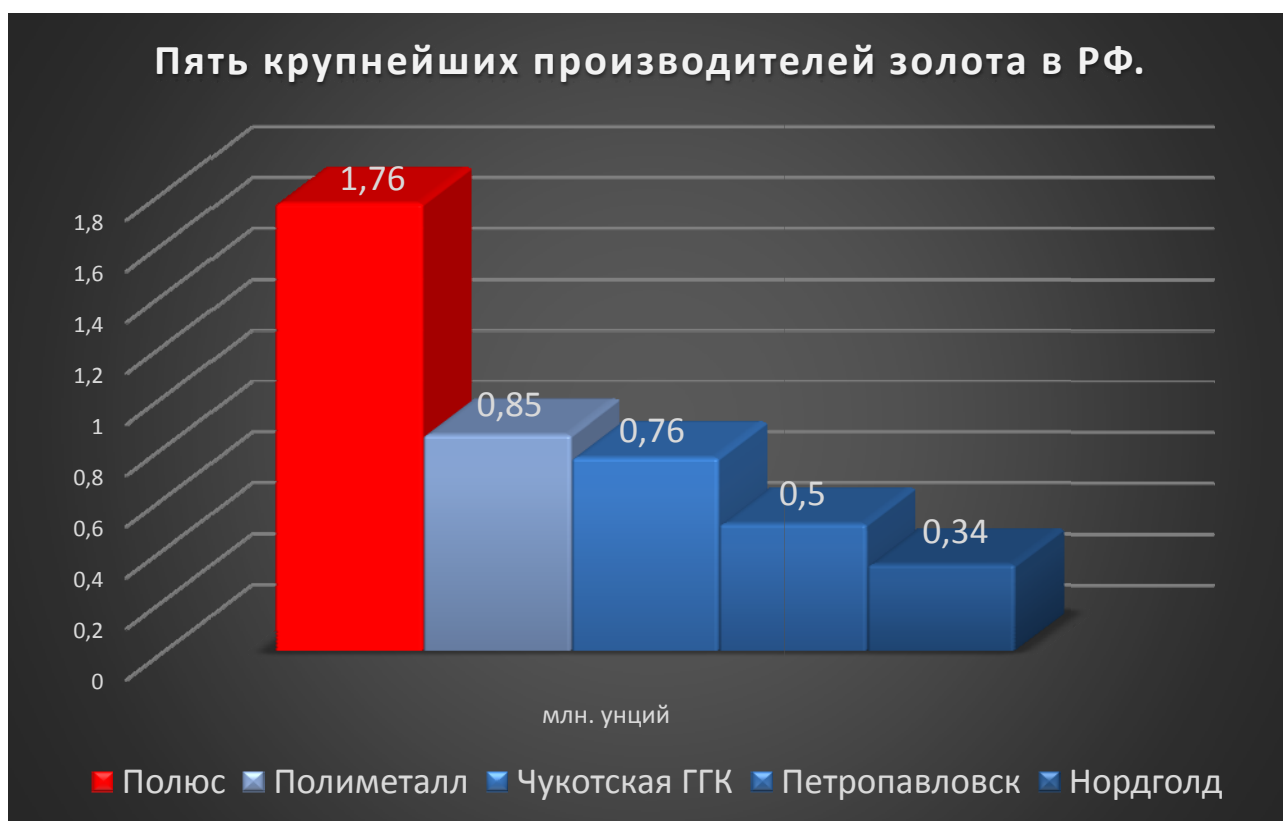


Рисунок 1 - Пять крупнейших производителей золота в России.

Производство золота в 2015г., млн. унций. График составлен без учета объема производства золота зарубежных активов компаний.

Согласно данным за 2015 год, компания занимает девятое место в мире по объемам произведенного металла и четвертое место в мире по объемам доказанных и вероятных запасов золота(Рисунок 2).[6]

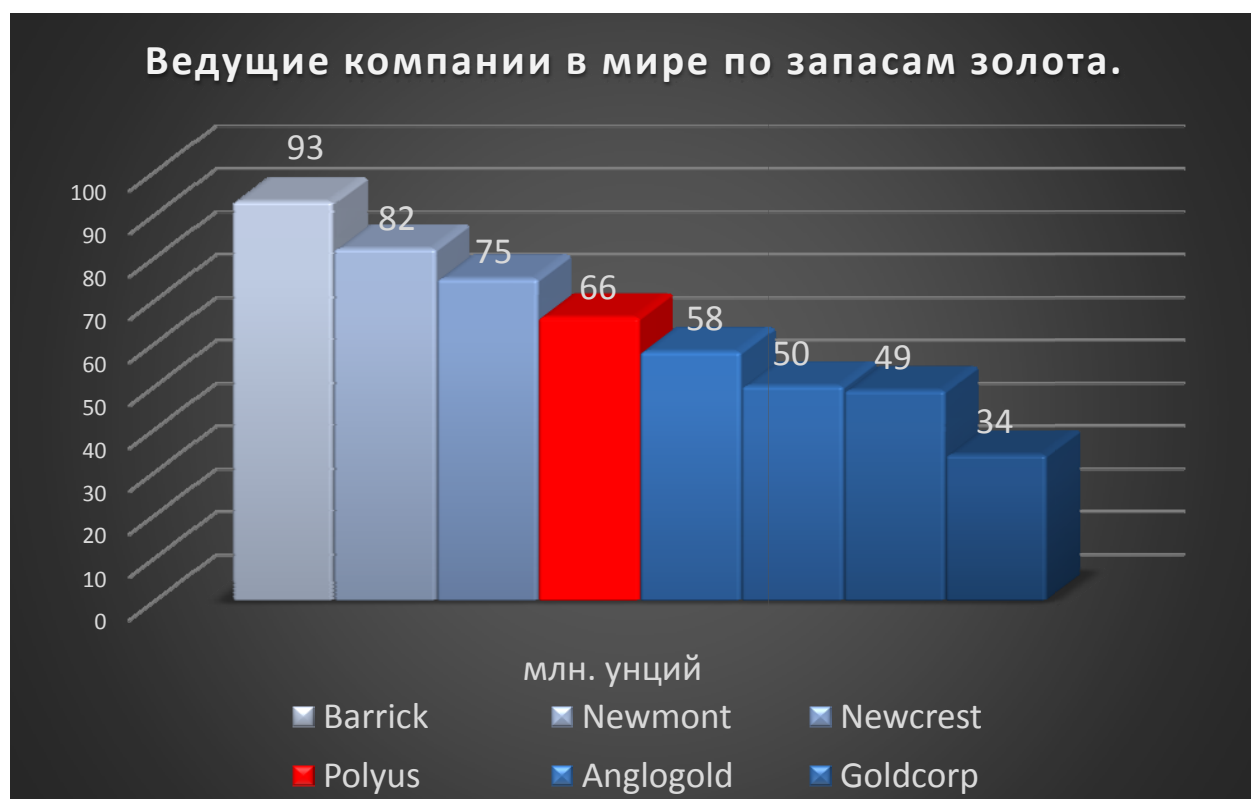


Рисунок 2 - Ведущие компании в мире по запасам золота.

Доказанные и вероятные запасы (P&P, JORC) по состоянию на 31 декабря 2015 года, млн. унций. Миссия Компании – это раскрытие природных и человеческих ценностей на благо акционеров, работников и Общества.

Основные показатели хозяйственной деятельности в разбивке по активам Группы указаны в таблице 1:

Таблица 1 – Основные показатели хозяйственной деятельности в разбивке по активам группы.

	Месторождения				
Коэффициенты	Олимпиада	Благодатное	Титимухта	Вернинское	Куранах
Объем горной массы тыс. т.	52 686	49 025	1 040	16 300	25 530

Окончание таблицы 1 – Основные показатели хозяйственной деятельности в разбивке по активам группы.

Объем добытой руды, тыс. т	9 782	11 515	412	3 355	4 257
Содержание золота в добытой руде г/т	3,37	2,01	1,61	2,20	1,29
Общий объем производства тыс. унций	943,4	456,5	40,2	186,5	159,7

2.2. Анализ финансовой деятельности ГК «Полюс».

Для определения эффективности работы предприятия необходимо провести анализ его экономических показателей. Исходные данные для анализа отражены в консолидированной финансовой отчетности за 2015-2016 года, представленный в Приложении А.

2.2.1. Структура имущества и источники его формирования.

Активы ПАО "Полюс" на последний день анализируемого периода (31.12.2016) характеризуются следующим соотношением: внеоборотные активы составляют 59,5%, оборотные – 40,5%.[6] В течение анализируемого периода стоимость активов явно снизилась, уменьшившись до 343 696 млн. руб. (-28 727 млн. руб.). Негативную динамику продемонстрировал показатель собственного капитала ПАО "Полюс" – в течение анализируемого периода имело место его снижение до отрицательной величины (-25 129 млн. руб. на последний день

анализируемого периода). Отрицательный собственный капитал отражает угрожающую картину финансового состояния, при которой вся деятельность финансируется за счет заемных средств, а имеющиеся активы не покрывают все обязательства организации.[25]

Таблица 2 – Структура имущества и источники его формирования.

Показатель	Значение показателя				Изменение за Ошибка!период	
	в млн. руб.		в % к валюте баланса		млн. руб. (гр.3- гр.2)	± % ((гр.3 -гр.2) : гр.2)
	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемо го периода (31.12.2015)	на конец анализируемо го периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7
Актив (Assets)						
1. Внеоборотные активы (Non- current assets)	194 712	204 460	52,3	59,5	+9 748	+5
2. Оборотные активы (Current assets), всего	177 711	139 236	47,7	40,5	-38 475	-21,7

Продолжение таблицы 2 – Структура имущества и источники его формирования.

в том числе: запасы (inventories)	21 547	22 387	5,8	6,5	+840	+3,9
дебиторская задолженность (trade and other current receivables)	1 732	3 558	0,5	1	+1 826	+105, 4
денежные средства и эквиваленты денежных средств (cash and cash equivalents)	133 024	105 536	35,7	30,7	-27 488	-20,7
Капитал и обязательства (Equity and liabilities)						
1. Капитал (Equity)	149 206	-25 129	40,1	-7,3	- 174 335	↓
2. Долгосрочные обязательства (Non-current liabilities)	207 371	332 525	55,7	96,7	+125 15 4	+60,4

Окончание таблицы 2 – Структура имущества и источники его формирования.

3. Краткосрочные обязательства (Current liabilities)	15 846	36 300	4,3	10,6	+20 454	+129, 1
Активы / Капитал и обязательства (Assets / Equity and liabilities)	372 423	343 696	100	100	-28 727	-7,7

Общее снижение величины активов ПАО "Полюс" связано, в основном, с уменьшением величины следующих активов (ниже указана сумма изменения и процентный вклад данного изменения в общее снижение активов):

- 1) Денежные средства и эквиваленты денежных средств, показатель сократился на 27 488 млн. рублей, составив 40% от общего снижения величины активов.
- 2) Внеоборотные активы: Деривативы и инвестиции, показатель сократился на 26 422 млн. рублей, составив 38,5% от общего снижения величины активов.
- 3) Оборотные активы: Деривативы и инвестиции, показатель сократился на 14 295 млн. рублей, составив 20,8% от общего снижения величины активов.

Наибольшее сокращение в источниках финансирования (капитале и обязательствах организации) наблюдается по следующим показателям (в скобках указан процентный вклад в общее снижение капитала и обязательств):

- 1) Деривативы, показатель сократился на 9 430 млн. рублей, составив 55,8% от сокращений.
- 2) Резерв по переоценке инструментов хеджирования денежных потоков снизился на 7 433 млн. рублей, что составило 44% от общего сокращения.

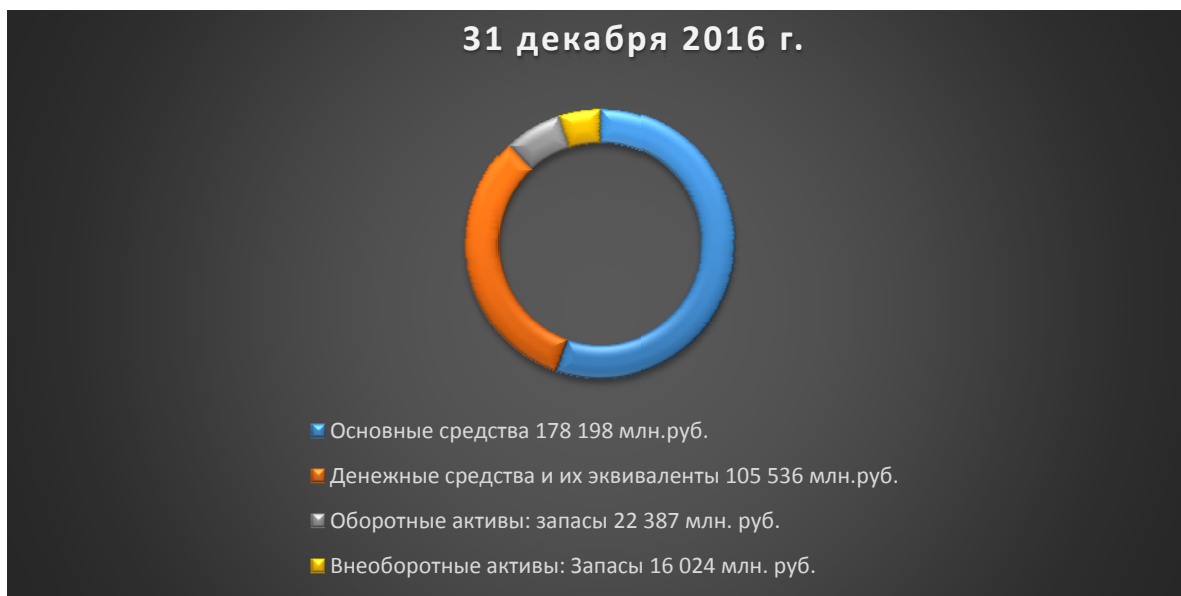


Рисунок 3 – Структура баланса на конец 2015г., 2016

2.2.2. Основные показатели финансовой устойчивости организации.

Таблица 3 – Коэффициенты финансовой устойчивости.

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя (гр.3-гр.2)	Нормативное значение
	31.12.2015	31.12.2016		
1	2	3	4	5
Коэффициент финансового левериджа (Debt-to-equity ratio, Financial leverage)	1,495	1,56	+0,065	Нормальное значение: 1,5 и менее (оптимальное 0,43-1).
Коэффициент финансовой зависимости (Debt ratio, Debt to Assets)	0,59	1,07	+0,48	Нормальное значение: 0,6 и менее (оптимальное 0,3-0,5).
Долгосрочная задолженность к собственному капиталу (Long-term debt to Equity)	1,87	1,41	-0,46	

Окончание таблицы 3 – Коэффициенты финансовой устойчивости.

Индекс постоянного актива (Non-current assets to Net worth)	1,3	0,86	-0,43	Нормальное значение: 1,25 и менее.
Коэффициент капитализации (Capitalization ratio)	0,58	0,58	-	
Материальные внеоборотные активы к собственному капиталу (Fixed assets to Net worth)	1,08	0,83	-0,25	Нормальное значение: 0,75 и менее.
Коэффициент краткосрочной задолженности (Current liability ratio)	0,07	0,09	+0,02	

Среди коэффициентов, характеризующих структуру капитала, в первую очередь необходимо обратить внимание на коэффициент финансового левериджа (debt to equity ratio) и коэффициент финансовой зависимости (debt ratio). Оба показателя схожи по своей сути и отражают наличие или отсутствие достаточной величины собственного капитала для устойчивой работы организации. Коэффициент финансового левериджа рассчитывают, как отношение заемного капитала к собственному, а коэффициент финансовой зависимости – как отношение заемного к совокупному капиталу (т.е. сумме собственного и заемного).

На 31.12.2016 коэффициент финансового левериджа равнялся 1,56, коэффициент финансовой зависимости равнялся 1,07. Принимая информацию о нормативных значениях за целевые точки, приходим к выводу, что коэффициент финансовой зависимости за анализируемый период увеличился на 0,48 достигнув 1,07, указав на крупный объем заемного капитала.



Рисунок 4 – Структура капитала на 31 декабря 2016 г.

Согласно принципам устойчивого развития организации, инвестиции в наименее ликвидные активы (внеоборотные активы) организация должна производить в первую очередь за счет наиболее долгосрочных источников финансирования, т.е. за счет собственного капитала. Показателем соблюдения данного правила выступает коэффициент, рассчитываемый как отношение внеоборотных активов к собственному капиталу организации (индекс постоянного актива). За анализируемый период, значение показателя снизилось, соответствуя нормативам.

2.2.3. Анализ чистого оборотного капитала.

Данный анализ предполагает оценку изменение показателей: чистый оборотный капитал, запас, излишек, и коэффициенты покрытия запасов чистым оборотным капиталом.

Таблица 4 – Оценка оборотного капитала.

Показатель	Значение показателя		Изменение	
	31.12.2015	31.12.2016	(гр.3- гр.2)	% ((гр.3- гр.2) : гр.2)
1	2	3	4	5
1. Чистый оборотный капитал (Working capital, Net working capital), млн. руб.	+161 865	+102 936	-58 929	-36,4
2. Запасы (Inventories), млн. руб.	+21 547	+22 387	+840	+3,9
3. Излишек (недостаток) чистого оборотного капитала (Working capital sufficiency) (стр.1-стр.2), млн. руб.	+140 318	+80 549	-59 769	-42,6
4. Коэффициент покрытия запасов чистым оборотным капиталом (Inventory to Working capital ratio) (стр.2 : стр.1) Нормальное значение: 1 и менее.	0,13	0,22	+0,08	+61,5

За весь рассматриваемый период отмечено значительное снижение чистого оборотного капитала с 161 865 млн. руб. до 102 936 млн. руб. (на 58 929 млн. руб., или на 36,4%). Как следует из расчетов, величина чистого оборотного капитала полностью покрывает сумму запасов организации, что является положительным фактором.

На 31.12.2016 коэффициент покрытия запасов чистым оборотным капиталом составил 0,22. Такое соотношение считается нормальным, хотя в некоторых случаях оно может получиться благодаря слишком низкому уровню складских запасов, а не достаточной величине долгосрочных источников финансирования.

2.2.4. Обзор финансовых результатов.

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности ПАО "Полюс" за год и аналогичный период прошлого года.

Таблица 5 – Оценка финансовых результатов.

Показатель	Значение показателя, <i>млн. руб.</i>		Изменение показателя		Средне- годовая величина, <i>млн. руб.</i>
	2015 г.	2016 г.	<i>млн. руб.</i> (гр.3 - гр.2)	$\pm \%$ ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка (Revenue)	133 866	163 273	+29 407	+22	148 570
2. Себестоимость продаж (Cost of sales)	53 517	59 042	+5 525	+10,3	56 280
3. Валовая прибыль (Gross profit) (1-2)	80 349	104 231	+23 882	+29,7	92 290

Продолжение таблицы 5 – оценка финансовых результатов.

4. Прочие доходы и расходы, кроме расходов на финансирование (Other income and expenses, except Finance costs)	-4 527	24 554	+29 081	↑	10 014
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	75 822	128 785	+52 963	+69,9	102 304
5а. EBITDA (прибыль до процентов, налогов и амортизации)	85 159	140 072	+54 913	+64,5	112 616
6. Расходы на финансирование (Finance costs)	2 524	9 526	+7 002	+3,8 раза	6 025
7. Расходы по налогу на прибыль (по продолжающейся деятельности) (Income tax expense (from continuing operations))	11 880	21 841	+9 961	+83,8	16 861
8. Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности (Profit (loss) from continuing operations) (5-6-7)	61 418	97 418	+36 000	+58,6	79 418
9. Прибыль (убыток) от прекращаемой деятельности (Profit (loss) from discontinued operations)	—	—	—	—	—

Окончание таблицы 5 – оценка финансовых результатов.

10. Прибыль (убыток) (Profit (loss)) (8+9)	61 418	97 418	+36 000	+58,6	79 418
11. Прочие совокупные доходы (Other Comprehensive Income)	–	–	–	–	–
12. Совокупный доход (Comprehensive income) (10+11)	61 418	97 418	+36 000	+58,6	79 418

Выручка по сравнению с прошлым отчетным годом увеличилась на 29 407 млн. руб., или на 22% и составила 163 273 млн. руб. Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике. Валовая прибыль (прибыль от продаж) за период 01.01–31.12.2016 составила 104 231 млн. руб. По сравнению с прошлым отчетным годом финансовый результат от продаж вырос на 23 882 млн. руб., или на 29,7%. За последний год организация не только получила валовую прибыль, но и превосходящую ее прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ) в сумме 128 785 млн. руб. Итоговый финансовый результат (совокупный доход) за 2016 год составил 97 418 млн. руб.

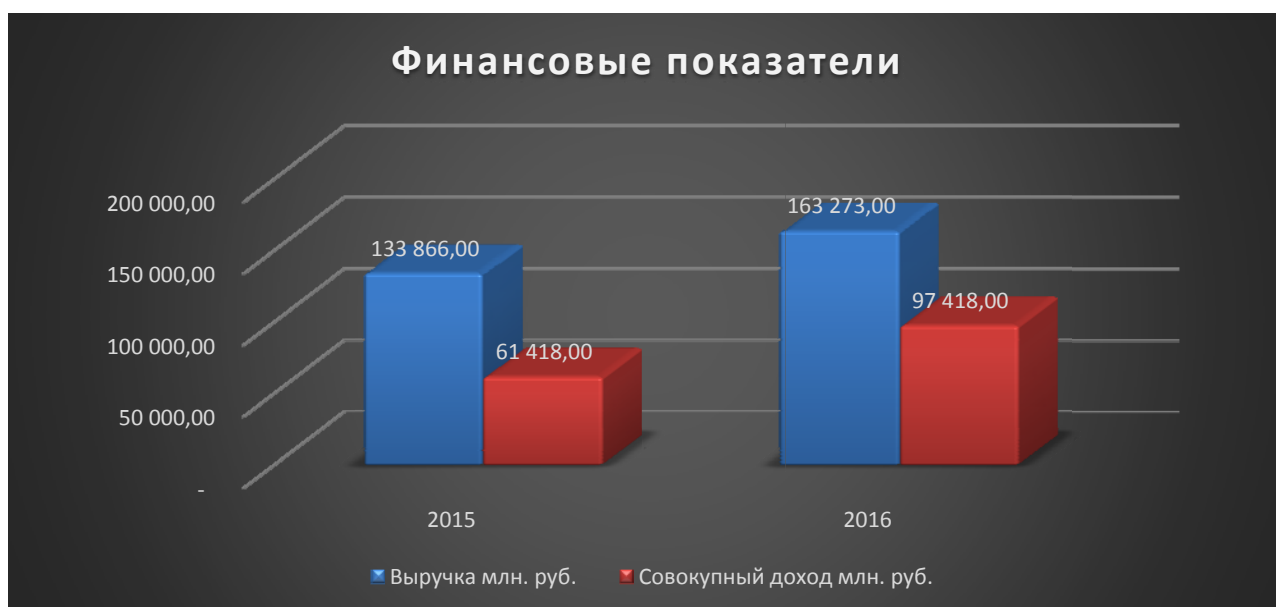


Рисунок 5 – Финансовые показатели за 2015-2016 гг.

3. Мероприятия по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства».

3.1. Общая характеристика программы «Тотальная оптимизация производства»

В конце 2015 года, руководство компании столкнулось с проблемой повышения себестоимости добычи золота. Для сокращения издержек и повышения эффективности добывающих мероприятий, компания обратилась к Mc Kinsey and Co для разработки программ.

Из существующей практики известно много стратегий, методик и способов сокращения затрат, которые компании более или менее успешно применяют. Все эти методы можно свести к трем: директивный, реинжиниринг и «снизу-вверх». Директивный подход предполагает сокращение операционных бюджетов подразделений на определенную величину (10-20%) в «приказном» порядке. Реинжиниринг заключается в коренном пересмотре основных бизнес-процессов, организации и технологии ведения бизнеса с целью перехода на новый качественный уровень. Оптимизация затрат «снизу-вверх» проводится путем совершенствования большого количества процессов, технологий и методов организации труда на уровне рядовых подразделений, но без изменения основных процессов и структуры бизнеса.[12]

Сокращение затрат «снизу-вверх» является оптимальным способом достижения долгосрочного конкурентного преимущества по затратам при минимальных риске и инвестициях. Принцип осуществления таких программ заключается в вовлечении как можно большего количества сотрудников в процесс выработки и реализации практических предложений по повышению эффективности, увеличению производительности и улучшению качества на каждом участке производства. Например, в результате реализации идеи закрыть подшипники рольганга прокатного стана для предотвращения вымывания масла и увеличения срока их службы, предложенной в ходе одного из проектов, экономический эффект составил всего несколько десятков тысяч

долларов. Однако несколько сотен таких идей дают ежегодную экономию в десятки миллионов долларов. Буквально каждая из компаний имеет огромный потенциал для повышения эффективности и сокращения затрат, но на практике зачастую он не используется. Основная причина упущенных возможностей и стремления руководства применить директивный подход к сокращению затрат заключается в сложности организации системного и структурированного процесса снижения затрат, направленного на мобилизацию компании по пути изменений. McKinsey столкнулась с этой проблемой несколько десятилетий назад в своей работе с клиентами. В результате была разработана методология организации и проведения масштабных проектов сокращения затрат «снизу-вверх» в больших организациях. Эту программу называли ТОП — тотальной оптимизацией производства. Программа ТОП разработана на базе опыта лучших мировых компаний, а в данном случае основой стала «Австралийская программа менеджмента предложений». Основа данной программы это мотивация персонала в участии модернизации предприятия, путем предложений по сокращению издержек или повышению производительности. Каждое предложение или инициатива проверялась экономическим отделом на определение рентабельности. В случае ее эффективности, рабочий получал процент к зарплате от эффекта данного мероприятия. [20]

Как указывалось выше, специалисты компании Mc Kinsey and Co уже имели опыт внедрения программы «Тотальная оптимизация производства» (далее: ТОП) на производственных предприятиях, но не в золотодобывающей отрасли. Также имели место быть риски не типичные для других организаций, например, погодные условия добычи или управленческая структура группы компаний, будут ли участвовать в программе все рабочие или только сотрудники, устроенные на постоянной основе.

Основной целью программы ТОП является оптимизация всех видов деятельности предприятия для повышения эффективности производства. Программа имеет две основные задачи. Первая задача — единовременное и существенное (40% от сокращаемых затрат) повышение эффективности,

которое должно быть достигнуто в кратчайшие сроки. В ходе реализации этой задачи путем тщательного анализа ликвидируется большинство существующих пробелов в деятельности компании. Причем здесь важно не только достичь сокращения затрат, но и продемонстрировать преимущества программы для внутрикорпоративной деятельности, убедить сотрудников в необходимости преобразований, создать механизмы мотивации и контроля за достижением результата.

Вторая задача программы — создание внутри организации функций и механизмов, способных поддержать процесс преобразований в рамках программы ТОП, превратить его в постоянный, эффективно работающий механизм, призванный обеспечить долговременное преимущество компании по затратам. Мировой опыт проведения программ ТОП во всем мире доказал, что улучшений можно достичь одновременно по нескольким параметрам (рисунок 6) .

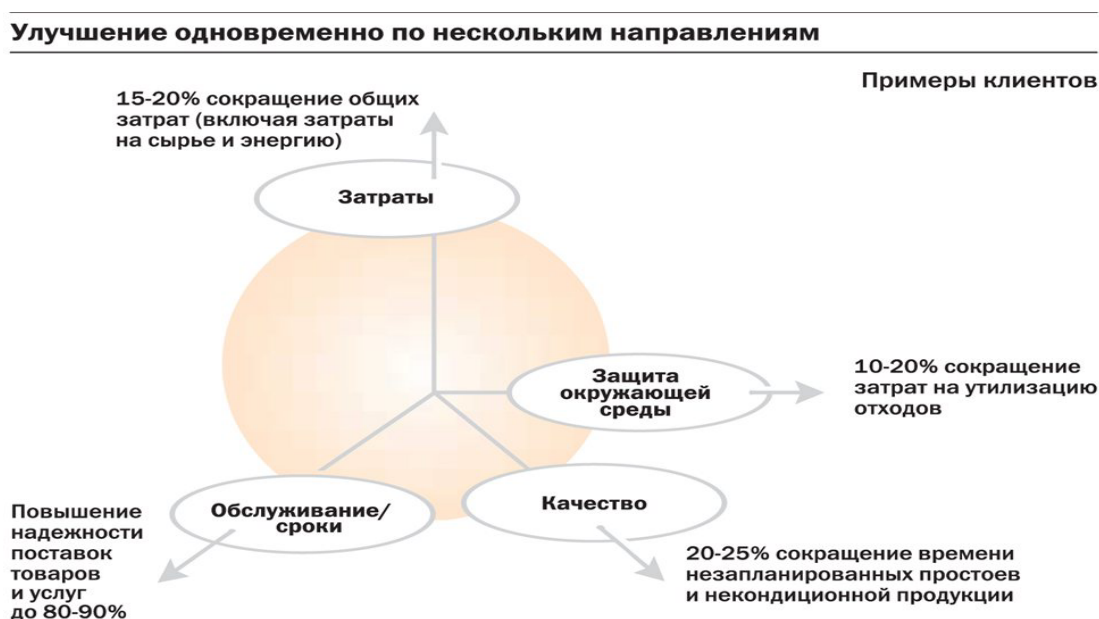


Рисунок 6 – Улучшения достигнутые программой «ТОП».

Примерно 70% целей по сокращению затрат достигается в первые 18 месяцев с начала реализации проекта, а срок окупаемости требуемых инвестиций не превышает одного года (рисунок 7, рисунок 8) .[12]

Реализация потенциала усовершенствований с течением времени

Проценты

Пример клиента

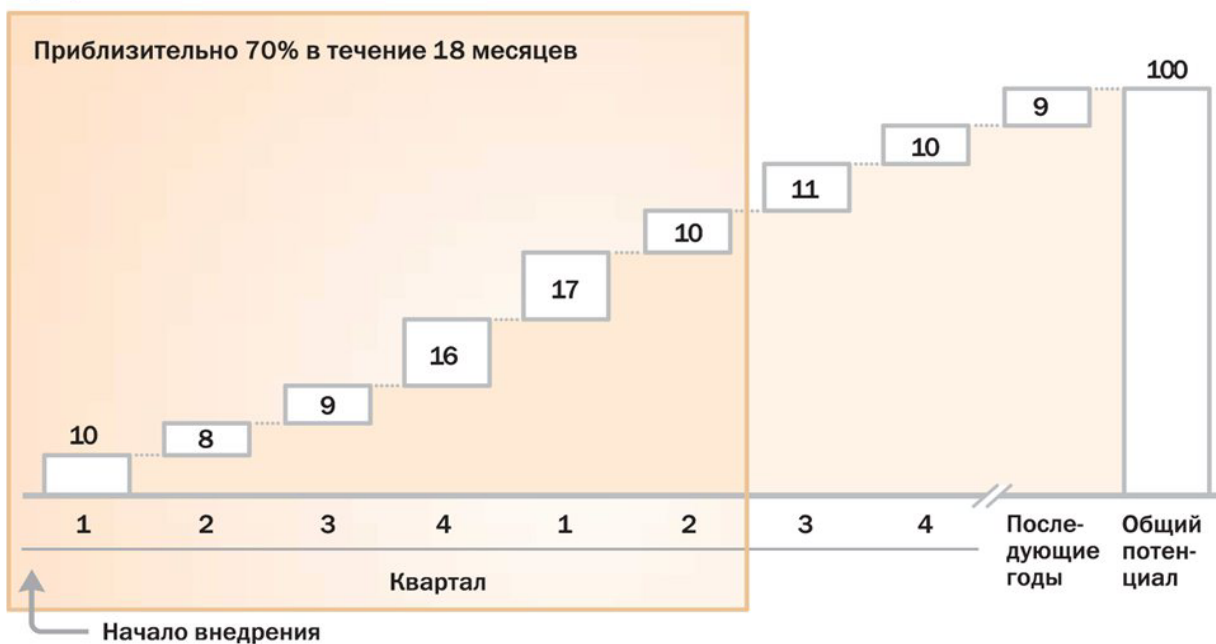


Рисунок 7 – Реализация потенциала усовершенствований с течением времени.

Проценты

Предложения, утвержденные к реализации

Распределение по сроку окупаемости

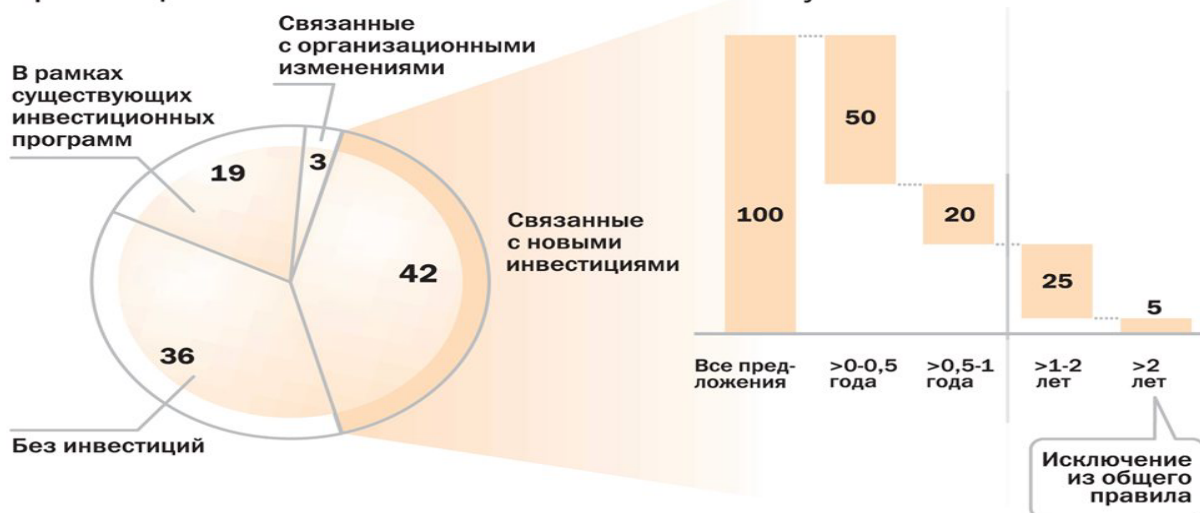


Рисунок 8 – Срок окупаемости успешных проектов.

Кроме конкретных финансовых результатов, программа ТОП имеет и другие положительные моменты. Так, в ходе реализации проекта составляется полное описание функций производственных и непроизводственных служб, что может служить основой для планирования численности персонала и

разработки долговременных планов развития. В результате реализации программы менталитет сотрудников претерпевает изменения: появляется нацеленность на постоянный контроль и сокращение затрат. Как следствие, повышается качество продукции и услуг, производительность труда, уровень безопасности и экологичности производства. [12]

Методология программы ТОП существенно отличается от методологий, традиционно применяемых в программах повышения эффективности: она нацелена не только на повышение эффективности производства, но и на изменение мотивации и эффективности работы самих сотрудников. Тем самым инициируется долгосрочная программа улучшений. Рассмотрим основные элементы методологии.

Комплексный подход. Цель сокращения затрат ставится в комплексе с целями увеличения производительности, улучшения качества продукции и услуг. Экономический эффект, как правило, достигается за счет «расшивки» узких мест и получения дополнительных доходов в связи с заменой менее качественной продукции на более качественную. Например, при проведении программы ТОП в упаковочном цеху одной металлургической компании предложение по замене типа используемых подъемных механизмов по перемещению рулонов стального листа позволило на 80% сократить повреждения краев рулонов и тем самым повысить качество конечной продукции. В результате, компания получила возможность привлечь новых, более требовательных к качеству клиентов, увеличить объем производства и прибыль.

Конкретные цели сокращения затрат, базирующиеся на анализе показателей лучших компаний в отрасли. В начале реализации программы ТОП всем подразделениям ставится цель снизить затраты на 40% от указанных в бюджете. Бюджет сокращаемых затрат рассчитывается для каждого подразделения исходя из специфики деятельности. Например, для производства 1 т слябов необходимо затратить минимум 1 т стали, которая считается несокращаемой; в то же время отходы, возникающие при

превращении стали в слябы, считаются сокращаемыми. Если же определить долю несокращаемых затрат не представляется возможным, целевые показатели устанавливаются на уровне лучших компаний в отрасли. В среднем 40% сокращаемых затрат равнозначно 15 —20% всех затрат. Данные цели, безусловно, являются агрессивными, особенно если учесть, что они должны быть выполнены без каких-либо существенных инвестиций. Тем не менее они абсолютно реальны, и это было подтверждено практикой реализации программы ТОП во многих странах, в том числе и в России. Если подразделение решает поставленные задачи, то по своей эффективности оно выходит на уровень, опережающий наиболее успешных конкурентов.

Использование существующего ноу-хау. Руководители единиц (начальники цехов, участков) несут основную ответственность за организацию и продвижение программы ТОП. Как правило, они четко представляют, где в их подразделениях существует потенциал повышения эффективности и как его можно реализовать. Кроме того, руководителям легче мотивировать и вовлекать в процесс всех своих сотрудников. Вовлечение в процесс ТОП клиентов этих подразделений, а также смежников позволяет корректно оценить экономический эффект от реализации идей. То, что при реализации программы используются идеи, исходящие от сотрудников, рождает чувство сопричастности к изменению жизни компании. А это, в свою очередь, приводит к изменению корпоративного менталитета и способствует созданию системы постоянных, долгосрочных изменений.[7]

Использование нетрадиционных идей. В ходе реализации программы под сомнение ставится все, даже абсолютно непоколебимые истины. При этом ориентиром являются лучшие из существующих в мире технологий и практика работы лучших компаний. Так, например, в ходе реализации одного из предложений количество циклов использования емкостей для сбора шлака на металлургическом заводе было увеличено в 10 раз в сравнении с существовавшей практикой — результат, который казался вначале невероятным, стал возможным за счет применения современной методики

напыления емкостей жаропрочным составом. Четкое отслеживание результатов. Все принятые предложения становятся планами конкретных действий со сроками реализации и конкретным измеримым результатом (например, снижение бюджета подразделения на закупку сырья и материалов, электроэнергию и т.д.). Для отслеживания хода выполнения этих планов создается специальная, независимая группа контроллинга, которая наделяется широкими полномочиями и имеет возможность контактировать с высшим руководством. Одной из самых сложных задач, решаемой группой контроллинга, является задача выделения экономического эффекта от реализации программы ТОП от всех прочих изменений в бюджетах и себестоимости, вызванных колебаниями валютного курса, цен на сырье и материалы, реконфигурации производства, реализации инвестиционных программ.[8]

Четкое отслеживание результатов. Все принятые предложения становятся планами конкретных действий со сроками реализации и конкретным измеримым результатом (например, снижение бюджета подразделения на закупку сырья и материалов, электроэнергию и т.д.). Для отслеживания хода выполнения этих планов создается специальная, независимая группа контроллинга, которая наделяется широкими полномочиями и имеет возможность контактировать с высшим руководством. Одной из самых сложных задач, решаемой группой контроллинга, является задача выделения экономического эффекта от реализации программы ТОП от всех прочих изменений в бюджетах и себестоимости, вызванных колебаниями валютного курса, цен на сырье и материалы, реконфигурации производства, реализации инвестиционных программ.

Процесс программы ТОП состоит из последовательно повторяющихся циклов, или «волн», каждая из которых охватывает несколько подразделений (цехов) компании. Количество «волн» определяется размером компании и объемом задействованных ресурсов. Например, в одной из крупнейших российских металлургических компаний процесс ТОП был осуществлен в 4

«волны» продолжительностью 3 месяца каждая. Эти «волны» состояли из 6 этапов: организация, установка целей, выработка предложений, оценка предложений, подготовка внедрения и внедрение (рисунок 9).[12]

Структура цикла (волны) ТОП



Рисунок 9 – Структура цикла «Тотальной оптимизации производства».

1.) Организация процесса ТОП является ее важнейшим этапом, в ходе которого определяются производственные единицы, назначаются их руководители и члены рабочей группы, проводится обучение всех участников процесса. Производственными единицами могут являться как отдельные небольшие цеха, так и участки более крупных цехов. Количество сотрудников в единице, как правило, не превышает 300 человек. Руководителями единиц назначаются руководители цехов и участков или их заместители. Основными критериями их отбора являются желание участвовать в программе, отношение к ним коллектива, уровень профессиональной подготовки, общий интеллектуальный уровень. Основой мотивации руководителей единиц выступает возможность реализации идей, не осуществленных до этого по разным причинам, а также проявить себя перед высшим руководством и коллективом. Руководители единиц несут основную ответственность за сокращение затрат. Они отвечают за выработку предложений, расчет экономического эффекта и представление идей на утверждение высшему

руководству. Типовая организация программы ТОП представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Типовая структура программы «ТОП».

2.) Установка целей. Основной задачей этого этапа является установка конкретных и обоснованных целей сокращения затрат. Для этого сначала рассчитывается общий бюджет производственной единицы. Чтобы упростить эту задачу, при формировании единиц следует придерживаться существующего организационного разделения и структуры финансового учета. После определения бюджета единицы составляется схема основных производственных процессов, а также потоков сырья и материалов. Затраты единицы распределяются между бизнес-процессами, определяется примерная стоимость каждого процесса.[12]

Затем затраты подразделяются на операционные и технические (сырье, энергия) и определяются несокращаемые затраты и затраты, не рассматриваемые в проекте (например, амортизация). В категорию

несокращаемых, как правило, попадает часть затрат на сырье и энергию. При этом уровень несокращаемых затрат определяется путем теоретического расчета минимальной потребности (т. е. рассчитывается минимально возможный уровень потребления сырья и энергии при условии нулевых отходов, утечек и пр.). Все остальные затраты (на персонал, ремонты, накладные, административные расходы, запасные части) считаются полностью сокращаемыми. Типичный пример разбивки расходов подразделения на сокращаемые и несокращаемые представлен на рисунке 11. После того как определены бюджеты подразделений и уровень несокращаемых расходов, производственным единицам ставится цель сокращения оставшейся части бюджета на 40%. Это означает, что руководитель единицы и рабочая группа должны выработать и экономически обосновать предложения, суммарный эффект от реализации которых в течение «волны» составит минимум 40% сокращаемого бюджета единицы.

На этом цикле специалисты консалтинговой компании столкнулись с территориальной обособленностью внутри бизнес единицы, между менеджментом горно-обогатительного комбината (далее ГОК) и менеджментом всей бизнес единицы. Расчеты плановых показателей утвержденные на этих местах значительно отличались, что естественно говорило о самостоятельности принятия управленческих решений комбинатом.

Разбивка затрат по категориям

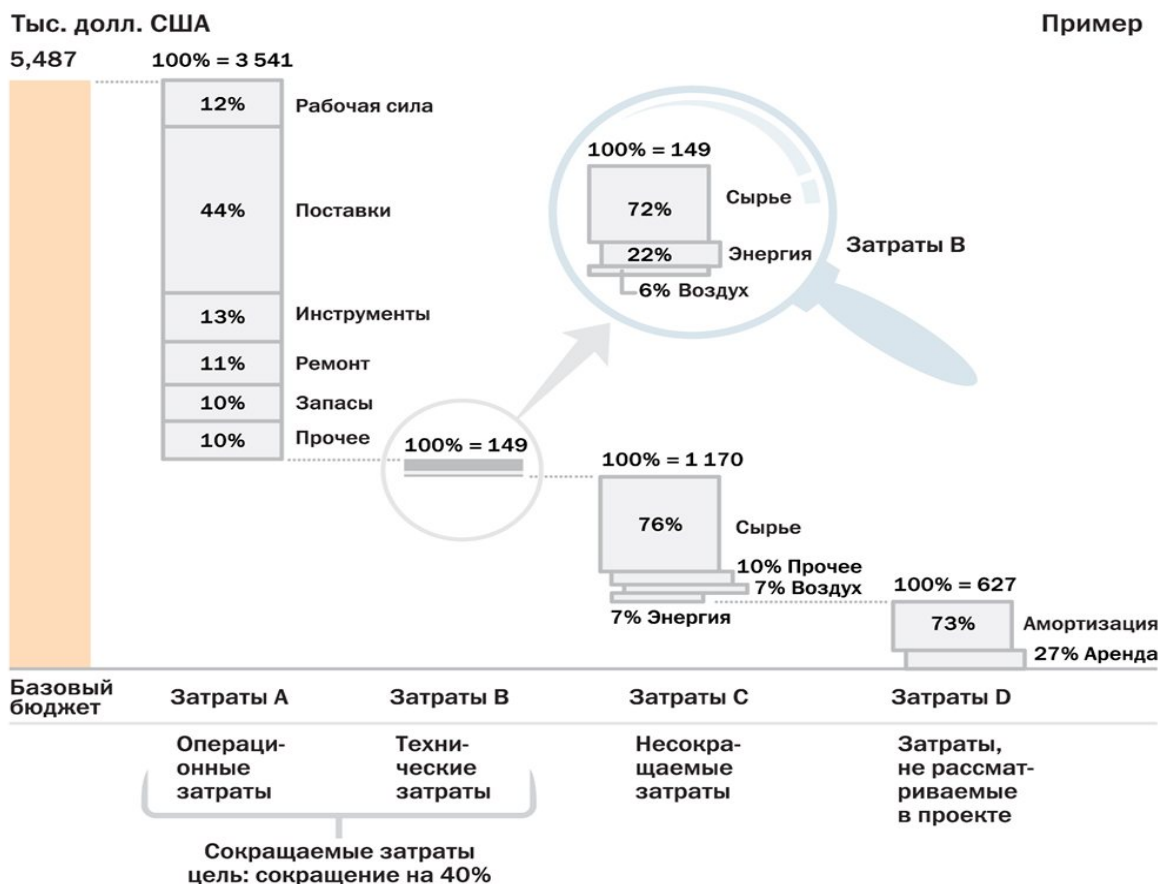


Рисунок 11 – Разбивка затрат по категориям. (Оценочно).

3.) Выработка предложений по сокращению затрат. Основным механизмом выработки идей по сокращению затрат является мозговой штурм. Он организуется и проводится руководителем единицы при поддержке членов рабочей группы. Участниками являются сотрудники производственной единицы, а также представители смежников и заказчиков. В ходе мозгового штурма вырабатывается максимальное количество идей, направленных на сокращение затрат, повышение производительности и улучшение качества продукции. При этом идеи не обсуждаются и не отбрасываются — фиксируются даже самые «сумасшедшие» идеи.[12] Главной целью мозгового штурма является количество идей, а не их качество. Выработанные предложения оформляются в стандартном формате и заносятся в базу данных. После проведения мозгового штурма идеи проходят предварительную оценку и сортируются по размеру финансового эффекта, риску внедрения, сроку

окупаемости и простоте внедрения. Если количество и качество идей, выработанных в ходе мозгового штурма, недостаточно для сокращения затрат на 40%, необходимо провести дополнительный опрос в цехах, привлечь экспертов и использовать опыт лучших компаний отрасли.

4.) Оценка предложений. На этом этапе оценивается сложность внедрения предложений, уточняется объем инвестиций и экономический эффект, определяются конкретные поставщики оборудования и услуг, предложения согласовываются со смежниками и другими участниками. В ходе анализа некоторые предложения отбрасываются и заменяются новыми. Таким образом, происходит постоянная итерация третьего и четвертого этапов. Результатом четвертого этапа является список реализуемых предложений, имеющих реальный экономический эффект, со сроком окупаемости инвестиций, не превышающим двух лет. В конце четвертого этапа эти предложения выносятся на утверждение высшего руководства компании (Управляющего комитета).

5.) Планирование внедрения. Этап планирования начинается с утверждения идей на заседании Управляющего комитета. Руководитель единицы представляет идею членам комитета и объясняет, каким образом она может быть внедрена и как будет получен экономический эффект. Презентация включает расчет финансового результата, требуемых инвестиций, сроков внедрения, определение ответственных, внешних поставщиков и партнеров. После утверждения предложения лидер единицы составляет подробный план внедрения, согласовывает его с участвующими подразделениями и вносит соответствующие изменения в бюджет своей единицы.

6.) Внедрение. Основной задачей этапа внедрения является контроль за достижением результатов, заявленных в утвержденных предложениях, осуществляемый специально созданной группой контроллинга. Она отслеживает фактическое расходование средств в соответствии с утвержденными бюджетами, а также осуществляет непосредственный контроль над выполнением плана внедрения (своевременной установкой оборудования,

проведением ремонтов и пр.). Группа контроллинга регулярно докладывает о ходе внедрения Управляющему комитету.

Роли и задачи участников программы ТОП расписываются на каждом уровне организации. Высшее руководство компании, руководители и сотрудники производственных единиц несут основную ответственность за реализацию программы; специалисты оказывают методологическую поддержку и обеспечивают организацию процесса.

Управляющий комитет руководит проектом, отвечает за внедрение программы, осуществляет контроль за результатами. Управляющий комитет проводит регулярные совещания для оценки, утверждения, а также контроля реализации предложений. В функции Управляющего комитета также входит проверка предложений на соответствие общей стратегии развития компании.

Основная рабочая группа по выполнению программы ТОП состоит из специалистов (специально отобранных сотрудников предприятия, в основном из финансово-экономических и технологических служб, департамента бизнес-планирования). Она создается для поддержания руководителей единиц в выработке и оценке предложений. Также ее задачей будет помощь в организации встреч и мозговых штурмов, структурирование анализа, сбор данных о показателях конкурентов, лучшем опыте в отрасли, доступных технологиях и др.

Руководители единиц совместно со своими сотрудниками отвечают за выработку и внедрение предложений по оптимизации производства. Руководители несут основную ответственность за достижение 40%-ного сокращения затрат.

3.2 Разработанные мероприятия по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства»

Организационная структура бизнес единиц и группы в целом предполагают полную функциональную занятость сотрудников на всех

управленческих уровнях. Внедрение программы «Тотальная оптимизация производства» предполагает новые наукоемкие виды деятельности. Исходя из этого, необходимо создать целый организационный блок отделов «сопровождения проектов».

Таблица 6 – Паспорт мероприятия: создание отделов сопровождения проектов.

Мероприятие: Создание отделов сопровождения проектов.	
Цель:	Обеспечить полноцикличное, бесперебойное функционирование программы «Тотальная оптимизация производства»; мониторинг результатов деятельности программы.
Задачи мероприятия:	Создание нормативной базы уровней подчинения отделов в каждой бизнес единицы; утверждение состава управляющей комиссии на уровне УК «Полюс»; утверждение состава типового отдела сопровождения проектов по штатным единицам; организация образовательных курсов для сотрудников отделов; материальное обеспечение отделов в бизнес единицах.
Сроки выполнения мероприятия:	8 календарных недель.
Ответственные лица:	Председатель комиссии по операционной эффективности. Директора бизнес единиц.
Оценочная стоимость мероприятия:	141,6 млн. рублей.

Создание нормативной базы уровней подчинения подразумевает иерархичную систему подчинения отдела от горно-обогатительного комбината до управляющей компании. Оценочно, для ее формирования необходимо: 3 специалиста юридического отдела – 120 чел./час. с окладом 437,5 руб./час.; 2 специалиста аналитического отдела – 120 чел./час. с окладом 518,75 руб./час.; 1 председатель комиссии по операционной эффективности – 8 чел./час. с окладом 750 руб./час. Общая стоимость данного этапа 120 750 рублей. Срок выполнения данного этапа 6 рабочих дней. Ответственным назначается председатель комиссии по операционной эффективности.

На рисунке ниже представлен пример системы подчинения отделов сопровождения проектов.

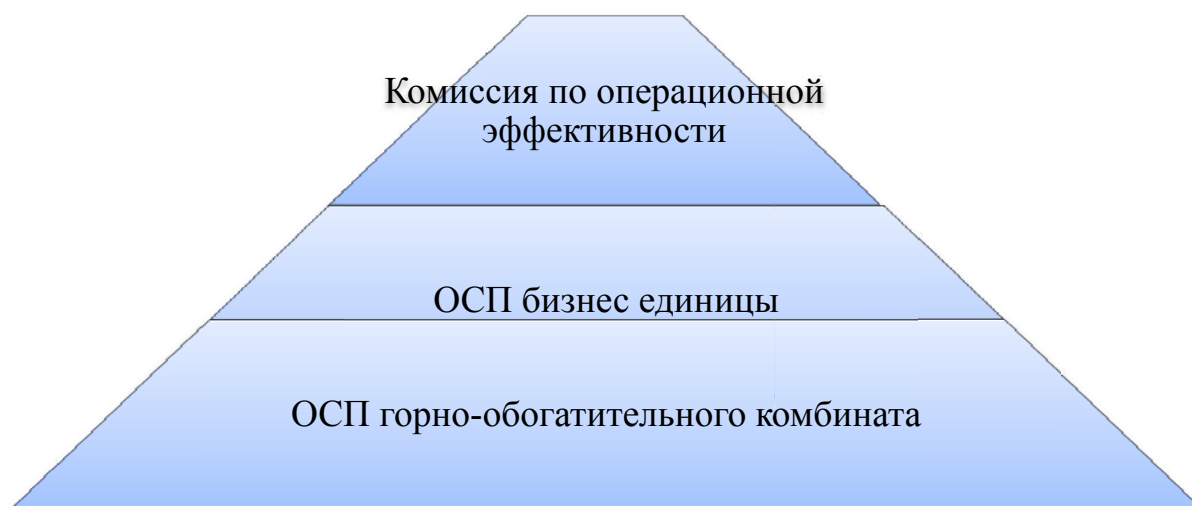


Рисунок 12 – Структура системы подчинения отделов сопровождения проектов.

Создание отделов при каждом горно-обогатительном комбинате связано, в первую очередь, с финансовыми затратами: организация вахтового места жительства для нового персонала, организация рабочего места специалистов, приобретение оборудования. Оценочно, стоимость данного этапа равна 141,5 млн. рублей. Срок выполнения 2 календарных месяца: 1-3 неделя этапа – подготовка вахтового места жительства, рабочего места; закупка оборудования; поиск сотрудников; 4-6 неделя этапа - благоустройство вахтового места жительства, рабочего места; проведение профильных курсов в

образовательных залах бизнес единиц; 7-8 неделя – проезд персонала к горно-обогатительным комбинатам.

Ответственные лица за данный этап мероприятия: председатель комиссии по операционной эффективности, директора бизнес единиц.

Таблица 7 - Паспорт мероприятия: создание регламента исполнения инициатив.

Мероприятие: Создание регламента исполнения инициатив.	
Цель:	Реализация только рентабельных инициативы.
Задачи мероприятия:	Разработка регламента исполнения инициатив. Создания автоматизированного мониторинга над этапами инициатив.
Сроки выполнения мероприятия:	3 календарные недели.
Ответственные лица:	Председатель комиссии по операционной эффективности, директора бизнес единиц.
Оценочная стоимость мероприятия:	441 000 рублей.

Разработка регламента подразумевает поэтапное описание процесса исполнения инициативы, нормативные показатели времени этапов, ответственные лица проекта на каждом этапе. Оценочно, для утверждения регламента необходимо: 3 специалиста аналитического отдела – 240 чел./час. с окладом 518,75 руб./час.; 3 специалистов юридического отдела – 240 чел./час. с окладом 437,5 руб./час.; 2 специалиста планово-экономического отдела – 16 чел./час. с окладом 518,75 руб./час.; 1 председатель комиссии по операционной эффективности – 8 чел./час. с окладом 750 руб./час.; 1 директор блока

операционной эффективности - 8 чел./час. с окладом 900 руб./час.;. Общая стоимость данного этапа 251 000 рублей. Срок выполнения данного этапа 2 календарные недели. Ответственным назначается председатель комиссии по операционной эффективности.

Создание автоматизированного мониторинга над этапами инициатив подразумевает техническое оснащение бизнес единиц программным обеспечением. Данный этап осуществляется силами компании Mc Kinsey, общая стоимость ПО 190 000. рублей. Срок установки 3 рабочих дня. Ответственными лицами внутри компании назначаются директора бизнес единиц. Последующее обслуживание ПО осуществляется силами компании, но не входит в расчет мероприятия.

Таблица 8 - Паспорт мероприятия: создание нормативов ключевых показателей эффективности и системы премирования.

Мероприятие: Создание нормативов ключевых показателей эффективности и системы премирования.	
Цель:	Получение оценки состояния выполнения программы.
Задачи мероприятия:	Разработка регламента ключевых показателей эффективности для отделов сопровождения проектов каждой бизнес единицы. Разработка системы премирования. Продвижение программы среди сотрудников.
Сроки выполнения мероприятия:	21 календарный день.

Окончание таблицы 8 - Паспорт мероприятия: создание нормативов ключевых показателей эффективности и системы премирования.

Ответственные лица:	Председатель комиссии по операционной эффективности, директора бизнес единиц, генеральный директор ООО «Полюс Проект»
Оценочная стоимость мероприятия:	2, 38 млн. рублей.

Разработка регламента ключевых показателей подразумевает создание достижимых нормативов, которые обеспечат целевые значения для отделов сопровождения проектов и оценку промежуточных результатов для комиссии по операционной эффективности. Оценочно, для разработки регламента необходимо: 5 специалистов аналитического отдела – 400 чел./час. с окладом 518,75 руб./час.; 5 специалистов юридического отдела – 400 чел./час. с окладом 437,5 руб./час.; 3 специалиста планово-экономического отдела – 400 чел./час. с окладом 518,75 руб./час.; 1 председатель комиссии по операционной эффективности – 8 чел./час. с окладом 750 руб./час.; 1 директор блока операционной эффективности - 8 чел./час. с окладом 900 руб./час.;. Общая стоимость данного этапа 603 200 рублей. Срок выполнения данного этапа 14 календарных дней. Ответственными назначаются председатель комиссии по операционной эффективности. Директор департамента экономики и планирования.

Разработка системы премирования подразумевает создание экономически эффективной системы материальной мотивации сотрудников. От данной системы будет зависеть успех всей программы, поэтому необходимо максимально точно определить процентное участие инициатора в принимаемых мероприятиях. Оценочно, для разработки системы необходимо: 5 специалиста аналитического отдела – 200 чел./час. с окладом 518,75 руб./час.; 1 специалист юридического отдела – 40 чел./час. с окладом 437,5 руб./час.; 5 специалистов

планово-экономического отдела – 200 чел./час. с окладом 518,75 руб./час.; 1 председатель комиссии по операционной эффективности – 8 чел./час. с окладом 750 руб./час.;. Общая стоимость данного этапа 225 750 рублей. Срок выполнения данного этапа 7 календарных дней. Ответственным назначается директор департамента экономики и планирования.

Этап продвижения программы среди сотрудников направлен на повышение вовлеченности сотрудников и количества инициатив внутри каждой бизнес единицы. PR акции и продвижение проектов среди сотрудников одно из направлений деятельности компании «Полнос Проект». Данные мероприятия включают в себя: рекламные листовки, видео ряд, тематические собрания внутри компании. Оценочная стоимость данного этапа 1 550 000 рублей. Сроки выполнения данного этапа 3 календарных месяца, не включены в общие временные рамки, т.к. выполняются в долгосрочной перспективе и не зависят от выполнения других этапов. Ответственными назначаются председатель комиссии по операционной эффективности, директора бизнес единиц, генеральные директор ООО «Полнос Проект».

Общая стоимость внедрения программы составила 144,38 млн. рублей. График исполнения мероприятий наглядно демонстрирует возможность внедрения программы за 8 недель (приложение Е.).

Данные мероприятия по внедрению в группе компаний «Полнос» программы «Тотальная оптимизация производства» разработаны с учетом внешних и внутренних факторов влияния, для реализации в короткие сроки, без сокращения производственной деятельности (персонал не сокращает КРІ на время внедрения), с минимальными финансовыми издержками (финансовый план на квартал не претерпевает изменений, все расходы оплачиваются с резервного инвестиционного фонда). Внедрение с помощью данных мероприятий позволит максимально эффективно использовать программу операционных улучшений в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ни одно крупное производственное предприятие, без системы постоянных операционных улучшений, не сможет успешно функционировать в условиях современного рынка. При этом высший менеджмент компании должен решить ряд стоящих перед ним задач: выбор и коррекция программы операционной эффективности и разработка мероприятий по ее внедрению. Второй этап является самым наукоемким и важным для компании, от него зависит: будет ли функционировать программа в полном объеме и с должным эффектом, какие финансовые издержки понесет компания при мероприятиях внедрения, будет ли целесообразно использование программы при затратах времени на мероприятия внедрения. Эти аспекты требуют тщательного анализа и постоянного контроля для выявления и устранения возможных рисков.

В ходе написания работы был осуществлен анализ мировой практики управления золотодобывающими компаниями. Также, проведен анализ характеристик систем управления организациями в данной сфере, анализ характеристик международных программ оптимизации производства золотодобывающих компаний, проанализирована консолидированная финансовая отчетность за 2015-2016 гг. ПАО «Полюс» и программная методология системы операционных улучшений в группе компаний «Полюс» компании McKinsey&Company. В результате проведенного анализа была достигнута поставленная цель: разработаны мероприятия по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства» в группе компаний «Полюс». Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

- Проанализированы системы управления золотодобывающих компаний.
- Проанализированы международные программы оптимизации производства золотодобывающих компаний.
- Произведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ГК «Полюс».

- Разработаны мероприятия по внедрению программы «Тотальная оптимизация производства».

Основные выводы и результаты, полученные в ходе исследования, представлены ниже:

- В первой главе представлены виды и особенности систем управления золотодобывающими компаниями, а также существующие концепции международных программ оптимизации производства. У каждой системы и программы существуют свои положительные и отрицательные стороны, при этом необходим выбор под рыночные, социальные, политические и экономические условия России. Таким образом, самыми оптимальными оказались системы ERP (Enterprise Resource Planning - планирование ресурсов предприятия), а концепция операционных улучшений «bottom-up» (снизу-вверх) обеспечивает сокращение рисков использования программы. К данной концепции относится и программа «Тотальная оптимизация производства».

- Во второй главе проведен полный анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Полюс», на основе консолидированной финансовой отчетности за 2015-2016 гг. Выявлена положительная динамика выручки и чистой прибыли предприятия за анализируемый период. Также, в ходе анализа установлено, что в 2016 году компания выкупила у собственных акционеров акции в размере 261 675 млн. рублей, что непосредственно повлияло на финансовую отчетность к концу периода. Данная операция была проведена для получения прибыли от собственных акций, ввиду их недооцененности рынком.

По итогам проведенного анализа, также был определен ряд проблем, в частности: сокращение объема активов и увеличение объема заемного капитала.

- В третьей главе были разработаны мероприятия внедрения программы «Тотальная оптимизация производства» с учетом минимизации финансовых издержек:

- 1.) Мероприятия создания отделов сопровождения проектов включает в себя также: Создание нормативной базы уровней подчинения отделов в каждой

бизнес единицы; утверждение состава управляющей комиссии на уровне УК «Полюс»; утверждение состава типового отдела сопровождения проектов по штатным единицам; организация образовательных курсов для сотрудников отделов; материальное обеспечение отделов в бизнес единицах.

- 2.) Мероприятия создание регламента исполнения инициатив. К ним также относятся и мероприятия по созданию автоматизированного мониторинга над этапами инициатив.
- 3.) Создание нормативов ключевых показателей эффективности и системы премирования. К данной системе мероприятий включена деятельность по продвижению программы среди сотрудников.

Проведение данных мероприятий позволит группе компаний «Полюс» внедрить программу «Тотальная оптимизация производства» в короткие сроки, без сокращения производственной деятельности, с минимальными финансовыми издержками. Мероприятия по продвижению программы среди сотрудников позволит увеличить вовлеченность персонала, а значит эффективность всей программы, которая направлена на сокращение издержек, увеличение производительности и создание новых технологий производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.) Анализ финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]: коэффициентный анализ бухгалтерской отчетности по В.В. Ковалеву
Режим доступа: http://afdanalyse.ru/publ/finansovyy_analiz/koefficientnyj_analiz_kovalev/3-1-0-129
- 2.) Аникин, Б.А., Рудая, И.Л. Производственные системы: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Инфра — М, 2006. — 288 с.
- 3.) Аудит. Финансовый анализ по данным отчетности [Электронный ресурс]: коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/finanaliz/liquidity.html>
- 4.) Готтшальк, А. П., Соли-Сетер, Д. Х. Золотодобытчики: построение взаимовыгодного сотрудничества / Пер. с англ. А. Петрова, А. Сатунина. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 390 с.
- 5.) Засенко, В. Е., Мокин, В. Н., Ульянова, И. К. Конкурентоспособность производственных предприятий в условиях глобализации мировой экономики: методология, теория, практика. — СПб: Изд-во СПбТЭИ, 2006. — 201 с.
- 6.) Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Полюс» 2015-2016г.г.
- 7.) Крайнев, А. И. Риск-менеджмент для проектов // Экономика и жизнь — 2015. — №38 — 134 с. Бухгалтерское приложение от 29 сентября 2015г.
- 8.) Кузьмин, А. П. Управление персоналом / А. П. Кузьмин // Bottom-up: специальный выпуск журнала «Новый рынок». — 2006.— № 5. — С. 31.
- 9.) Курбанов, А. Х., Плотников, В. А. Золотодобыча в России: социальные, политические, экономические аспекты // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. — 2011. - № 3. — С. 123-131
- 10.) Михайлов, Д.М. Планирование проектов. Новая система организации бизнеса: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2006. — 256 с. 71
- 11.) Официальный сайт «Polyus» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://polyus.com/en>

- 12.) Официальный сайт McKinsey&Co [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/russia/overview/ru-ru>
- 13.) Официальный сайт ПАО «Полюс» [Электронный ресурс]: Добыча. Режим доступа: http://polyus.com/ru/operations/operating_mines/
- 14.) Официальный сайт ПАО «Полюс» [Электронный ресурс]: Инвесторы / ключевые показатели Режим доступа: <http://polyus.com/ru/investors/factsheet/>
- 15.) Плотников В. А. Управление национальной инновационной системой России: кадровый аспект // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2010. - № 3 - С. 42–53
- 16.) Портал Grandars.ru [Электронный ресурс]: энциклопедия экономиста. Бизнес / Основы бизнеса. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/.html>
- 17.) Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов [Электронный ресурс]: 72 Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fb93efc7-d9ad-4f63-8d51-f0958ae58d3e>
- 18.) Прокопенко, Н. А. Концепции производственной эффективности в России: перспективы развития. Санкт-Петербургские государственные университет сервиса и экономики - г. Санкт-Петербург. – 2013. – 26 с.
- 19.) Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М").
- 20.) Рудометкина, А. Н. О сокращении издержек // Логистика. 2009. - № 2. - 20-24 с.
- 21.) Федеральный закон от 26.06.2008 № 102-ФЗ «Об обеспечении единства измерений» ред. от 13.07.2015. Статья 2, п. 22 [Электронный ресурс]: справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

- 22.) Харламов, А. В. Глобализация и экономическая безопасность государства // Известия Санкт- Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - № 5. - С. 22–28.
- 23.) Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — 176с.
- 24.) Чуткова, В. Н. Менеджмент-2016: новые правила работы. «Главбух» - практический журнал для бухгалтера. - 2015г. - №9. –с. 12.
- 25.) Шеремет, А. Д Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / М. И. Баканова, А. Д. Шеремета и др. – М.: Финансы и статистика, 2000. - 656с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Консолидированный отчет об изменениях в капитале за 2014-2016гг.

ПАО «ПОЛЮС»

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ (в миллионах российских рублей)

	Примечания	Кол-во обыкновен- ных акций, тыс. штук	Капитал акционеров материнской Компании					Итого	Доля неконтроли- рующих акционеров	Итого
			Уставный капитал	Добавочный капитал	Собственные акции, выкуплен- ные у акционеров	Резерв по переоценке инструмен- тов хеджиро- вания денежных потоков	Нераспре- деленная прибыль			
На 31 декабря 2014 года		190,628	191	63,517	–	6,061	26,742	96,511	4,695	101,206
Прибыль за год		–	–	–	–	–	60,194	60,194	2,103	62,297
Увеличение резерва по переоценке инструментов хеджирования денежных потоков		–	–	–	–	2,077	–	2,077	–	2,077
Итого совокупные доходы		–	–	–	–	2,077	60,194	62,271	2,103	64,374
Долгосрочные планы поощрения	17	–	–	354	–	–	–	354	–	354
Покупка неконтрольных долей в дочерних предприятиях		–	–	–	–	–	(15,085)	(15,085)	(957)	(16,042)
Дивиденды неконтролирующим акционерам		–	–	–	–	–	–	–	(686)	(686)
На 31 декабря 2015 года		190,628	191	63,871	–	8,138	71,851	144,051	5,155	149,206
Прибыль за год		–	–	–	–	–	93,671	93,671	1,592	95,263
Уменьшение резерва по переоценке инструментов хеджирования денежных потоков		–	–	–	–	(7,433)	–	(7,433)	–	(7,433)
Итого совокупные (расходы) / доходы		–	–	–	–	(7,433)	93,671	86,238	1,592	87,830
Увеличение доли участия в дочерних предприятиях Группы		–	–	–	–	–	(176)	(176)	(55)	(231)
Долгосрочные планы поощрения	17	–	–	719	–	–	–	719	–	719
Обратный выкуп собственных акций	17	(60,519)	–	–	(244,656)	–	–	(244,656)	–	(244,656)
Погашение ранее выданного займа собственными акциями	17	(4,477)	–	–	(17,019)	–	–	(17,019)	–	(17,019)
Дивиденды, объявленные неконтролирующим акционерам		–	–	–	–	–	–	–	(978)	(978)
На 31 декабря 2016 года		125,632	191	64,590	(261,675)	705	165,346	(30,843)	5,714	(25,129)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Консолидированный отчет о прибылях и убытках за 2015-2016гг.

ПАО «ПОЛЮС»

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ

(в миллионах российских рублей, за исключением прибыли на акцию)

	Примечания	2016	2015
Выручка от реализации золота	5	161,360	132,056
Выручка от прочей реализации		1,913	1,810
Итого выручка		163,273	133,866
Себестоимость реализации золота	6	(59,042)	(53,517)
Себестоимость прочей реализации		(1,885)	(1,535)
Валовая прибыль		102,346	78,814
Коммерческие и административные расходы	7	(9,816)	(8,593)
Прочие (расходы) / доходы, нетто		(1,714)	1,207
Прибыль от операционной деятельности		90,816	71,428
Финансовые расходы, нетто	9	(9,526)	(2,524)
Процентный доход по банковским депозитам и займам выданным		2,702	4,186
Прибыль / (убыток) от инвестиционной деятельности, нетто	10	6,856	(8,939)
Прибыль по курсовым разницам, нетто		26,256	10,026
Прибыль до налогообложения		117,104	74,177
Расходы по налогу на прибыль	11	(21,841)	(11,880)
Прибыль за год		95,263	62,297
Прибыль за год, относящаяся к:			
Акционерам Компании		93,671	60,194
Неконтролирующим акционерам		1,592	2,103
		95,263	62,297
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении в течение года, тыс. штук	17		
- для целей расчета базовой прибыли на акцию		140,765	190,628
- для целей расчета разводненной прибыли на акцию		140,774	190,628
Прибыль на акцию (российских рублей)			
- базовая		665	316
- разводненная		665	316

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Примечания к консолидированной финансовой отчетности

ПАО «ПОЛЮС»

ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2016 ГОДА

(в миллионах российских рублей, если не указано иное)

Права на добычу полезных ископаемых

Балансовая стоимость прав на добычу полезных ископаемых, включенных в состав основных средств, введенных в эксплуатацию, а также относящихся к месторождениям на стадии строительства и капитализированным затратам на разведку и оценку запасов полезных ископаемых, представлена следующим образом:

	31 декабря	
	2016	2015
Права на добычу полезных ископаемых в составе основных средств	3,001	3,365
Права на добычу полезных ископаемых в составе месторождений в стадии строительства	2,070	2,070
Права на добычу полезных ископаемых в составе капитализированных затрат на разведку и оценку запасов полезных ископаемых	9,648 ⁽¹⁾	1,075
Итого	14,719	6,510

Капитализируемые затраты на разведку и оценку запасов полезных ископаемых

	31 декабря	
	2016	2015
Сухой Лог	8,573 ⁽¹⁾	-
Чертово Кoryто	1,698	1,657
Раздолинское	1,456	1,200
Бамский	1,119	766
Панимба	962	945
Смежный	533	528
Благодатное	424	420
Бургахчанская площадь	410	393
Олимпиада	309	985
Медвежий-западный	130	134
Прочее	321	262
Итого	15,935	7,290

⁽¹⁾ По состоянию на 31 декабря 2016 года авансы в сумме 8,551 млн. рублей, выплаченные Роснедра за участие в аукционе на право получения лицензии на Сухой Лог, а также капитализированные % расходы в сумме 22 млн. рублей были представлены в составе *Прав на добычу полезных ископаемых* как часть *Капитализированных затрат на разведку и оценку запасов полезных ископаемых* (Примечание 27).

Амортизационные отчисления распределены следующим образом:

	Год, закончившийся 31 декабря	
	2016	2015
Себестоимость реализации золота	9,426	7,400
Амортизация в изменении запасов	741	212
Подитог амортизации в расходах по операционной деятельности (Примечание 6)	10,167	7,612
Капитализировано в составе основных средств	953	1,705
Коммерческие и административные расходы (Примечание 7)	337	195
Себестоимость прочей реализации	91	90
Всего амортизация	11,548	9,602
За вычетом: амортизации прочих внеоборотных активов	(261)	(265)
Итого амортизация основных средств	11,287	9,337

Капитализированные процентные расходы

В стоимость внеоборотных (квалифицированных) активов включены следующие расходы, нетто, по капитализации стоимости заимствований:

	Год, закончившийся 31 декабря	
	2016	2015
Процентный расход по кредитам и займам	6,490	2,885
(Прибыль) / убыток от курсовой разницы, нетто	(175)	34
Процентный доход по банковским депозитам	(662)	(295)
Итого	5,653	2,624

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Консолидированный финансовый отчет о финансовом положении

ПАО «ПОЛЮС»

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ (в миллионах российских рублей)

	Примечания	2016	2015
АКТИВЫ			
Внеоборотные активы			
Основные средства	12	178,198	147,501
Деривативы и инвестиции	13	3,457	29,879
Запасы	14	16,024	13,386
Отложенные налоговые активы	20	4,526	3,347
Прочие внеоборотные активы		2,255	599
		204,460	194,712
Оборотные активы			
Запасы	14	22,387	21,547
Деривативы и инвестиции	13	597	14,892
Отложенные расходы		610	955
Торговая и прочая дебиторская задолженность		3,558	1,732
Авансы выданные и расходы будущих периодов		1,139	1,238
Налоги к возмещению	15	5,409	4,323
Денежные средства и их эквиваленты	16	105,536	133,024
		139,236	177,711
ИТОГО АКТИВЫ		343,696	372,423
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Капитал и резервы			
Уставный капитал	17	191	191
Добавочный капитал	17	64,590	63,871
Собственные акции, выкупленные у акционеров	17	(261,675)	–
Резерв по переоценке инструментов хеджирования денежных потоков		705	8,138
Нераспределенная прибыль		165,346	71,851
Капитал акционеров материнской компании		(30,843)	144,051
Доля неконтролирующих акционеров		5,714	5,155
		(25,129)	149,206
Долгосрочные обязательства			
Обязательства по восстановлению окружающей среды		2,276	2,323
Кредиты и займы	18	284,973	156,799
Деривативы	13	27,684	37,114
Доходы будущих периодов	19	4,619	–
Отложенные налоговые обязательства	20	11,064	9,694
Прочие долгосрочные обязательства		1,909	1,441
		332,525	207,371
Краткосрочные обязательства			
Кредиты и займы	18	17,161	2,740
Торговая и прочая кредиторская задолженность	21	13,510	11,022
Обязательства по уплате налогов	22	5,629	2,084
		36,300	15,846
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		368,825	223,217
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		343,696	372,423

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 – Консолидированный отчет о движении денежных средств

ПАО «ПОЛЮС»

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ (в миллионах российских рублей)

	Примечания	2016	2015
Операционная деятельность			
Прибыль до налогообложения		117,104	74,177
Корректировки:			
Восстановление ранее признанных убытков от обесценения, нетто	8	(280)	(1,340)
Финансовые расходы, нетто	9	9,526	2,524
Процентный доход по банковским депозитам и займам выданным (Прибыль) / убыток от инвестиционной деятельности, нетто	10	(2,702)	(4,186)
Амортизация		(6,856)	8,939
Прибыль по курсовым разницам, нетто		9,854	7,685
Прочие		(26,256)	(10,026)
		<u>1,361</u>	<u>400</u>
		101,751	78,173
Изменения в оборотном капитале:			
Запасы		(2,944)	2,736
Отложенные расходы		(158)	(231)
Торговая и прочая дебиторская задолженность		(3,004)	(356)
Авансы выданные и расходы будущих периодов		(728)	(809)
Налоги к возмещению		(1,625)	(629)
Торговая и прочая кредиторская задолженность		1,070	1,538
Прочие долгосрочные обязательства		(32)	-
Обязательства по уплате налогов		1,394	428
		<u>95,724</u>	<u>80,850</u>
Денежные средства, полученные от операционной деятельности		95,724	80,850
Налог на прибыль уплаченный		<u>(17,127)</u>	<u>(13,677)</u>
Денежные средства, полученные от операционной деятельности, нетто		78,597	67,173
Инвестиционная деятельность¹			
Приобретение объектов основных средств		(26,760)	(19,122)
Аванс, выплаченный за участие в аукционе по Сухому Логу	12	(8,551)	-
Денежные средства, полученные в рамках государственных субсидий		4,619	-
Размещение денежных средств на депозитных счетах		-	(4,429)
Возврат банковских депозитов		-	18,557
Проценты полученные		3,323	2,713
Платежи по операциям с валютными колларами		-	(30,603)
Поступление денежных средств при выбытии дочернего предприятия, за вычетом денежных средств выбывшего предприятия		760	-
Займы выданные		(8)	(9,490)
Погашение ранее выданных займов		9,159	-
Прочие		238	375
		<u>238</u>	<u>375</u>
Денежные средства, направленные на инвестиционную деятельность, нетто		(17,220)	(41,999)
Финансовая деятельность¹			
Проценты уплаченные		(16,209)	(7,480)
Уплаченные банковские комиссии		(3,584)	(360)
Денежные средства, поступившие в рамках операций возвратной финансовой аренды		169	-
Денежные средства направленные на погашение задолженности в рамках операций возвратной финансовой аренды		(80)	-
Поступления по валютно-процентным и процентным свопам, нетто	9	2,872	3,034
Денежные средства, направленные на выкуп собственных акций	17	(244,656)	-
Дивиденды, выплаченные неконтролирующим акционерам		(1,016)	(757)
Поступления от кредитов и займов		238,487	40,703
Погашение кредитов и займов		(46,276)	(5,488)
Денежные средства направленные на увеличение доли владения в дочерних предприятиях Группы		(214)	(16,042)
		<u>(214)</u>	<u>(16,042)</u>
Денежные средства, (направленные на) / полученные от финансовой деятельности, нетто		(70,507)	13,610
(Уменьшение) / увеличение денежных средств и их эквивалентов, нетто		(9,130)	38,784
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	16	133,024	68,286
Влияние изменений курса иностранной валюты на остатки денежных средств в иностранной валюте		(18,358)	25,954
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	16	105,536	133,024

¹ Существенные неденежные операции в отношении инвестиционной и финансовой деятельности раскрыты в Примечании 17 к данной консолидированной финансовой отчетности.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 – График исполнения мероприятий.

